DOCUMENT RESUME

ED 468 643 EA 031 911

AUTHOR	Bulach, Clete; Pickett, Winston; Boothe, Diana
TITLE	Errores que cometen los lideres educacionales (Mistakes Educational Leaders Make). ERIC Digest.
INSTITUTION	ERIC Clearinghouse on Educational Management, Eugene, OR.
SPONS AGENCY	Office of Educational Research and Improvement (ED), Washington, DC.
REPORT NO	EDO-EA-98-6
PUB DATE	1998-06-00
NOTE	4p.; Digest number 122. For English version, see ED 422 604. Translated by Joel Vicuna Villalobos and University of Playa Ancha, Valparaiso, Chile. Third author's name on digest is Diana Boche.
CONTRACT	RR93002006
AVAILABLE FROM	ERIC Clearinghouse on Educational Management, 5207 University of Oregon, Eugene, OR 97403-5207. Tel: 541-346-5044; Tel: 800-438-8841 (Toll Free); Fax: 541-346-2334; Web site: http://eric.uoregon.edu. For full text: http://eric.uoregon.edu/publications/digests/spanish/digest122.html.
PUB TYPE	ERIC Publications (071) -- ERIC Digests in Full Text (073)
LANGUAGE	Spanish
EDRS PRICE	EDRS Price MF01/PC01 Plus Postage.
DESCRIPTORS	Administrator Guides; Beginning Principals; *Educational Administration; Elementary Secondary Education; Interpersonal Competence; *Leadership Training; *Prevention; *Principals
IDENTIFIERS	ERIC Digests; *Errors

ABSTRACT

Most administrator training programs focus on what educational leaders should do rather than what they should not do. To help administrators in their roles, an overview of mistakes to avoid is offered in this ERIC digest in Spanish. The emphasis on the negative stems from the belief that undesirable behaviors are far fewer than desirable ones. The digest reviews the types of mistakes leaders tend to make, identifying 15 categories of errors, with most of them arising from poor human-relations skills. Many leaders fail to provide their staffs with adequate encouragement, or they make decisions based on a poor understanding of their schools' issues and problems. The second most frequently occurring mistake falls under the category "poor interpersonal communication skills," especially the failure to listen. These interpersonal problems are worsened by principals' failure to give and receive feedback. Since interpersonal skills and human-relations skills are closely associated, it is argued that by building future principals' human-relations skills, these leaders' interpersonal competence will also improve. The digest concludes with a list of six suggestions designed to help principals avoid career-ending mistakes. (RJM)

Reproductions supplied by EDRS are the best that can be made from the original document.

ERIC DIGEST

ED 468 643

Errores que cometen los líderes educacionales

(Mistakes Educational Leaders Make)

ERIC Digest

EDO-EA-98-6

Numero 122

Junio 1998

Por Clete Bulach, Winston Pickett y Diana Boothe

U.S. DEPARTMENT OF EDUCATION
Office of Educational Research and Improvement
EDUCATIONAL RESOURCES INFORMATION CENTER (ERIC)
This document has been reproduced as received from the person or organization originating it.
Minor changes have been made to improve reproduction quality
Points of view or opinions stated in this document do not necessarily represent official OERI position or policy.

ERIC CLEARINGHOUSE DE ADMINSTRACÍON ESCOLAR
Facultad de Educación
Universidad de Oregon
Eugene, Oregon 97403
Fono: 56-32-28-3504
FAX: 56-32-34-2920

EA 031 911

BEST COPY AVAILABLE

ERIC DIGEST

JUNIO 1998 NUMERO 122 EDO-EA-98-6

Errores que cometen los líderes educacionales

Por Clete Bulach, Winston Pickett y Diana Boche

La mayoría de los programas de entrenamiento de administradores se enfocan en lo que los líderes educacionales *deben hacer* y no en los errores o lo que *no deberían* hacer. Creeemos que saber lo que no hay que hacer es tan importante, o quizá más aún, que saber que hacer.

Esta creencia se basa en la suposición de que los comportamientos que una persona debe evitar son mucho menores de los que debe mostrar.

También se basa en la conciencia de que el impacto negativo de un error puede tener amplias consecuencias, descompensando los efectos beneficiosos de una serie de acciones positivas.

De acuerdo con Davis (1997), uno de cada tres directores deja su posición de manera involuntaria. La mayoría de los estados entregan una protección limitada de proceso debido a los directores que están en riesgo de perder sus puestos.

En ausencia de propieddad administrativa del cargo, los directores se vuelven legalmente "profesores en asignación especial", que pueden ser degradados de su rango sin causa (Davis). Considerando estos factores, Davis afirma que hay una necesidad de comprender los tipos de comportamientos de liderazgo que crean problemas a los directores y a aquellos que son responsables de liderar.

Hogan, Raskin y Fazzini (1990) investigaron tres tipos de liderazgo fallidos. Descubrieron que los individuos pueden poseer habilidades sociales bien desarrolladas y un atractivo estilo interpersonal, y aún así muestran comportamientos de liderazgo defectuosos.

¿Qué tipos de errores tienden a cometer los líderes?

La mayoría de las deficiencias y errores que los administradores de las escuelas cometen se encuentran en la categoría de malas relaciones personales. Bulach, Boothe y Pickett (1997) le preguntaron a 375 educadores de Georgia que estaban matriculados en programas de graduados que enumeraran y clasificaran los tipos de errores que cometen sus administradores.

Se identificaron quince categorías de errores: deficientes habilidades de relaciones humanas, deficientes habilidades de comunicación interpersonales, fracaso al ejercer el liderazgo, evitación de conflictos, falta de conocimiento sobre el curriculum y la instrucción, orientación de control, falta de ética o personalidad, olvidar lo que es ser un profesor, inconsistencia, demostración de favoritismo, incapacidad al mantener a los empleados enfocados en su trabajo , incapacidad de avanzar, juicios precipitados e interrupción de la instrucción con anuncios al público.

Bulach y sus colegas descubrieron que los errores que se pueden clasificar bajo la categoría de malas habilidades en las relaciones humanas son los que ocurren más a menudo. La falta de confianza y la actitud despreocupada fueron dos de los comportamientos más frecuentemente asociados con esta categoría de errores. Estos dos comportamientos tienden a ir juntos. Es decir, si una persona percibe que el supervisor no se preocupa, es probable que la confianza desaparezca. Después de todo, ¿Por qué confiar en otros cuando piensas que ellos no se interesan por ti?.

Otros logros relacionados con la preocupación y confianza fueron la incapacidad de entregar apoyo, incapacidad de departir con el personal, mantener la distancia, no llamar a los profesores por sus primeros nombres, fracaso al delegar y fracaso al felicitar al personal. Por lo general, los administradores que muestran estas deficiencias tienen una fuerte "orientación al trabajo", lo que se opone a la "orientación a la gente".

Los directores que son ásperos, arrogantes, agresivos, despreocupados y poco atentos a las necesidades de los demás tienen mucho más probabilidades de perder sus trabajos (Davis). Tales características impiden el desarrollo de apoyo entre profesores, padres y agencias de la comunidad. Estas cualidades son interpretadas como falta de habilidades de sentido común y de gente. Los comportamientos de esta naturaleza conducen a un manejo ineficaz de las exigencias políticas de trabajo e impiden establecer confianza y seguridad.

El último error en esta categoría trata con la incapacidad de motivar al personal. Los profesores creen que muchos administradores no saben cómo motivar al personal, excepto a través de la posición, recompensa y coerción.

Los líderes que intentan motivar al ejercitar estos tipos de poder tienden a ser orientados al trabajo. Este tipo de comportamiento de liderazgo a menudo resulta en una baja moral del personal (Bulach y otros).

Martin (1990) se enfocó en errores de directores poco exitosos en Oregon. Setenta y tres por ciento de los superintendentes analizados habían supervisado a un director a quien habían dejado partir, transferir, o despedir del cargo. Razones citadas para una falta de éxito eran la evitación de situaciones, falta de visión, malas habilidades administrativas y malas relaciones con la comunidad.

En el estudio hecho por De Luca y otros (1997), que recogió datos de 507 supoerintendentes de Ohio, se les pidió a los sujetos que evaluaran el impacto de veintitres deficiencias. Estas áreas fueron convertidas estadísticamente en un conjunto de siete grupos. Se encontraron relaciones significativas negativas ente la

EA 031911

UNIVERSIDAD
DE PLAYA ANCHA
DE CIENCIAS DE LA EDUCACION
VALPARAISO

posición de uno como director y las deficiencias en los siguientes conjuntos: "resolucion de problemas y toma de decisiones", como también en "delegación y monitoreo".

De acuerdo con Davis, la segunda razón más frecuente por la que los directores pierden sus trabajos es la incapacidad de tomar decisiones y juicios que reflejen una comprensión profunda de los temas y problemas de la escuela.

¿Que sucede con las habilidades de comunicación interpersonal?

En el estudio hecho por Bulach y otros, el segundo error que ocurre con más frecuencia cometido por los directores trata con una categoría de comportamiento denominada "malas habilidades de comunicación interpersonal". El ejemplo más frecuentemente entregado para este tipo de error era el no escuchar. Hacer papeleo ante la presencia de visitantes y no mantener contacto visual eran ejemplos de comportamientos que ilustraban el no escuchar. El darse cuenta de que no lo escuchan es a menudo interpretado por el hablante como señal de descuido, en tanto que la percepción de que el receptor está escuchando es visto por el hablante como un comportamiento de preocupación.

Estos hallazgos son apoyados por Davis, quien les pidió a los superintendentes de California que clasificaran las cinco razones principales por las cuales los directores perdían sus trabajos. Dada una lista de veintiún comportamientos de liderazgo riesgosos, la respuesta más frecuentemente citada se enfoca en el no logro al comunicarse de maneras que construyan relaciones positivas con padres, profesores, alumnos y colegas.

¿Entregar retroalimentación es un problema?

Bulach y colegas descubrieron que los directores inefectivos tenían problemas de comunicación interpersonal en las áreas de entregar y recibir retroalimentación. Ejemplos dados por los profesores fueron la incapacidad de entregar retroalimentación con relación a lo siguiente: cuando los profesores visitaban las salas de los profesores; la manera en la que los profesores manejaban una pelea; el modo en el que los profesores manejaban una reunión de padres y qué tipo de castigo recibían los alumnos cuando se les enviaba a la oficina. En el otro extremo, algunos profesores le llamaban la atención a profesores delante de sus colegas en vez de hacerlo en privado. Al igual que puede ser negativo llamar la atención a los alumnos delante de toda la clase, también es poco profesional que los supervisores reprendan a profesores delante de sus pares.

¿Se pueden mejorar programas de entrenamiento de liderazgo?

Las habilidades de relaciones humanas y de comunicación interpersonal están estrechamente relacionadas. Escuchar, preocuparse y confiar son temas que están interrelacionados. Escuchar conlleva una actitud de preocupación y la preocupación es un elemento fundamental para la confianza (Bulach 1993). La capacidad de desarrollar confianza es una habilidad de relaciones humanas esencial que facilita la comunicación interpersonal. Sin embargo, se le da poca atención a estás dos áreas en los programas de preparación de liderazgo.

Las evaluaciones de liderazgo realizadas en la State University of West Georgia´s Professional Development Center revelaron que el curriculum en el programa de preparación de administradores en el Department of Education Leadership and Foundations en la State University of West Georgia contenía muy poco preparación en habilidades de relaciones humanas o relaciones interpersonales. Desde la evaluación, se ha desarrollado un seminario de relaciones humanas para suplir esta debilidad en el programa de capacitación (Bulach y otros 1997).

¿Cómo los líderes pueden evitar errores que terminen con sus carreras?

Información entegada por profesores que participaron en el estudio hecho por Bulach y otros (19989) entrega un claro mensaje de que los administradores escolares están cometiendo errores que podrían ser evitados si se estuviese consciente de ellos. También, este estudio entrega pruebas de que el clima general de una escuela se ve afectado por la serie de errores que comete el administrador. Como es señalado por Peterson (19939, "Debemos aprender del dolor y peligros latentes que se encuentran en el camino al éxito".

Hagemann y Varga (1993) previenen contra esconder los errores bajo la alfombra. En vez de eso, enfatizan la importancia de reconocer los errores que se cometen y de seguir adelante. Aunque es difícil reconocer una mala decisión, mientras más pronto se haga, mejor.

Al finalizar, Davis ofrece seis sugerencias para evitar errores que acaben con la carrera de uno: (1) evaluar y refinar las habilidades interpersonales; (2) entender de qué manera se percibe el mundo que lo rodea; (3) no permitir que los éxitos pasados se conviertan en errores, (4) buscar indicadores que pueden hacer dudar del liderazgo; (5) ser asertivo al desarrollar un plan de crecimiento profesional y (6)reconocer "la escritura en el muro" tomando la iniciativa.

Referencias

Bulach , C.R. "A Measure of Openness and Trust," *People in Education* 1, 4 (December 1993): 382-92. ED 506 570.

Bulach, C ;D. Boothe,and W. Pickett. *Mistakes Educational Make*. 1997. 10 pages. ED 404 737.

"Shoulds Nots" for School Principals: Teachers Share Their Views." *ERS Spectrum* (Winter 1998): 16-20.

Davis, S.H. "The Principal´s Paradox: Remaining Secure in a Precarious Position." *NASSP Bulletin* 81, 592 (November 1997): 73-80.

Deluca, Joseph; J. Rogus; C.D. Raisch; and A. W. Place. "The Principal at Risk: Career Threatening Problems and their Avoidance."

Hagemann, B and B.Varga, "Holding On". *The Executive Educator* 15, 2(March 1993): 37-38. EJ 459 392.

Hogan, R.; R. Raskin; and D. Fazzini. "The Dark Side of Charisma." In *Measures of Leadership*, edited by K.E Clark and M.B Clark. 343-54. New Jersey :Leadership Library of America, Inc., 1990.

Un producto de ERIC Clearinghouse on Educational Management • Facultad de Educatión, Universidad de Oregon • Eugene, Oregon 97403

Este articuló se publicó gracias a la Universidad de Oregon y se tradujo por CENLADEC (Centro Latinoamericano para el Desarrollo, la Educación y la cultura). De la Universidad de Playa Ancha. El articulo es difusión pública y se puede reproducir libremente .

CENLADEC@entelchile.net/ Fono: 56-32-28-3504 • Fax: 56-32-34-2920

Traducción por Joel Vicuña Villalobos, joelvicuna@usa.net

EA 031 911

U.S. Department of Education
Office of Educational Research and Improvement (OERI)
National Library of Education (NLE)
Educational Resources Information Center (ERIC)

NOTICE

Reproduction Basis

	This document is covered by a signed "Reproduction Release (Blanket)" form (on file within the ERIC system), encompassing all or classes of documents from its source organization and, therefore, does not require a "Specific Document" Release form.
X	This document is Federally-funded, or carries its own permission to reproduce, or is otherwise in the public domain and, therefore, may be reproduced by ERIC without a signed Reproduction Release form (either "Specific Document" or "Blanket").